

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Kepustakaan

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Sin-Young(2011), menjelaskan bahwa tujuan dari penelitiannya adalah membuat rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk perpustakaan universitas dengan menganalisis tanggung jawab pustakawan di garis depan lingkungan yang selalu berubah dari internet dan teknologi digital. Diharapkan dengan adanya analisis jabatan ini akan membantu universitas dengan manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kelembagaan yang sangat penting untuk spesifikasi yang sesuai pekerjaan, diagnosis organisasi dan reformasi rasional, dan meningkatkan keahlian pustakawan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan rangkaian tugas berdasarkan pekerjaan berulang dan tugas yang terkait dengan perpustakaan universitas, dengan menganalisis semua tugas yang mereka lakukan. Penelitian ini menggunakan metode survei sebagai metode penelitian utama untuk memahami sifat dari semua tugas yang dilakukan di perpustakaan akademik Korea. Kuesioner survei dikembangkan dengan cara mengidentifikasi tugas yang melibatkan pelayanan langsung dan tidak langsung dari jasa perpustakaan akademik.

Liang(2012), menjelaskan bahwa tujuan dari penelitiannya adalah memperbaiki sistem manajemen yang ada di perusahaan di china. Pekerja yang bekerja di industri di china merasa tertekan, ini memicu banyak terjadinya bunuh diri di kalangan pekerja. Oleh karena itu analisis pekerjaan dilakukan untuk menganalisa kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang membuat pegawai merasa tidak nyaman dan tertekan. Analisa pekerjaan dilakukan dengan metode survei dan observasi untuk mengetahui dan menggali informasi yang ada di perusahaan.

Ragil(2013), melakukan penelitian waktu standar produksi di *Memer Furniture* yang sering mengalami sisa waktu produksi sesuai cara dan urutan kerja yang sesuai. Tujuan penelitian ini adalah menentukan waktu standar pembuatan produk sehingga dapat meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan waktu produksi. Pengukuran waktu kerja diambil dari salah satu karyawan yang mempunyai keterampilan dan kecepatan kerja yang standar.

2.1.2 Penelitian Sekarang

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan dan mendapatkan waktu baku untuk kegiatan rutin yang nantinya akan diimplementasikan menjadi jadwal yang dapat membagi rata beban kerja untuk 3 meknik yang ada sehingga kegiatan perawatan pencegahan dapat berjalan secara rutin.

2.1.3 Perbandingan Penelitian dahulu dan sekarang

Tabel 2.1 menunjukan perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Sekarang

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Metode
1.	<i>Sin-Young (2011)</i>	Sebuah studi pada pengembangan model tugas perpustakaan akademis Korea berdasarkan analisis jabatan	Bertujuan untuk menyajikan rangkaian tugas berdasarkan pekerjaan berulang dan tugas yang terkait dengan perpustakaan universitas,	Metode survei dengan menggunakan kuisioner
2.	<i>Liang (2012)</i>	Analisis Kesalahan kerja dan Penanggulangan di Manufaktur Usaha	Memperbaiki sistem manajemen yang ada di perusahaan di china.	Metode survei dan observasi
3.	Sumarna(2013)	Penetapan Standar Waktu Produksi Di Memen <i>Furniture</i>	menentukan waktu standar pembuatan produk sehingga dapat meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan waktu produksi.	<i>Time Study</i>
4.	Arhens (2014)	Analisi Pekerjaan dan Penetapan Standar Waktu Divisi Perawatan di CV. Dino Holzen Abadi	mendapatkan deskripsi pekerjaan dan mendapatkan waktu baku untuk kegiatan rutin yang nantinya akan di implementasikan menjadi jadwal yang dapat membagi rata beban kerja untuk 3 meknik yang ada.	Metode wawancara, observasi dan <i>Time Study</i>

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan Analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya.

Suatu pekerjaan terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Posisi adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh satu orang. Ada satu posisi untuk setiap orang dalam suatu organisasi. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis, dan dicatat, sesuai dengan apa adanya pekerjaan tersebut, dan bukan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut.

Tujuan saat melakukan analisis pekerjaan adalah memberikan jawaban atas enam pertanyaan penting yaitu:

- a. Tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang dilaksanakan karyawan.
- b. Kapan pekerjaan tersebut diselesaikan.
- c. Dimana pekerjaan tersebut diselesaikan.
- d. Bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
- e. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dijalankan.
- f. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan dilaksanakan pada tiga situasi. Pertama, pada saat organisasi didirikan dan program analisis pekerjaan di mulai untuk pertama kalinya. Kedua, ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru. Ketiga, ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode, prosedur, atau sistem yang baru. Analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan menghasilkan dua dokumen yaitu deskripsi pekerjaan yang memuat dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan yang di dalamnya terdapat kualifikasi minimum yang dapat diterima, yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu.

2.2.2 Alasan Melaksanakan Analisis Pekerjaan

Terdapat kurang lebih enam macam alasan untuk melakukan analisis pekerjaan, yaitu:

- a. Deskripsi Pekerjaan, yang berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
- b. Spesifikasi Pekerjaan, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan, ketrampilan, ketangkasan, sifat-sifat dan ciri-ciri yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Spesifikasi yang demikian merupakan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi.
- c. Penilaian Kinerja. Ini merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja. Tujuan penting daripada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi performansi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara, pemindahan, kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing;
- d. Pelatihan dan Pengembangan. Pelatihan adalah proses sistematis yang sengaja dirancang dan dilakukan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan tertentu, dan mempengaruhi perilaku dari para anggota organisasi sedemikian rupa sehingga perilaku-perilakunya bisa memberi kontribusi yang lebih besar bagi efektivitas organisasi. Perilaku di sini mencakup setiap aspek dari kegiatan manusia, pengetahuan kognitif, atau perasaan yang diarahkan pada pencapaian tugas-tugas pekerjaan.

- e. Keselamatan dan Kesehatan Ini sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan pemiadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi fisik, dan kondisi-kondisi lingkungan.
- f. Penyediaan Staf. Seluruh aspek penyediaan staf akan kacau jika perekrut tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai pekerjaan. Penggunaan utama data analisis pekerjaan ditemukan pada aspek perencanaan sumber daya manusia.

2.2.3 Jenis-Jenis Informasi Analisis Pekerjaan

Informasi yang berlimpah diperlukan untuk mewujudkan analisis pekerjaan yang berhasil. Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung jawab aktual pekerjaan serta mengumpulkan jenis-jenis data lainnya sebagaimana ditunjukkan di bawah ini:

- a. Aktifitas Kerja
 - i. Aktivitas dan proses kerja
 - ii. Catatan aktivitas
 - iii. Prosedur yang digunakan
 - iv. Tanggung jawab Pribadi.
- b. Aktivitas berorientasi karyawan, perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan.
- c. Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan
- d. Hasil kerja
 - i. Standar kerja
 - ii. Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah kerja
- e. Persyaratan Pribadi untuk pekerjaan
 - i. Pendidikan dan Pelatihan yang dibutuhkan
 - ii. Pengalaman Kerja.

2.2.4 Metode Analisis Pekerjaan

Metode-metode analisis pekerjaan yang paling umum digunakan didiskusikan dalam bagian-bagian berikut ini:

- a. Kuesioner

Kuesioner biasanya bisa digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis pekerjaan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan. Dalam beberapa kasus, ada kemungkinan para karyawan kurang menguasai keterampilan

verbal, sebuah kondisi yang membuat metode ini kurang berguna. Disamping itu, beberapa karyawan cenderung membesar-besarkan signifikasi dari tugas-tugas mereka, mengemukakan lebih banyak tanggung jawab daripada yang sesungguhnya ada.

b. Observasi

Ketika menggunakan metode observasi, analis pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin. Metode ini juga bisa membantu analis mengidentifikasi saling terhubungan antara tugas-tugas fisik dan tugas-tugas mental. Namun, observasi sendiri biasanya tidak cukup untuk melaksanakan analisis pekerjaan, terutama ketika keterampilan mental bersifat dominan dalam suatu pekerjaan.

c. Wawancara

Pemahaman mengenai pekerjaan juga dapat diperoleh dengan cara mewawancarai karyawan dan supervisor. Biasanya, analis mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, analis biasanya menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

d. Catatan Karyawan

Dalam beberapa kasus, informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian. Metode ini menyebabkan karyawan membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin yang dapat diatasi. Pada saat yang sama, pemahaman yang berharga mengenai pekerjaan-pekerjaan berspesialisasi tinggi, seperti terapis rekreasional, bisa diperoleh dengan cara ini.

e. Kombinasi Metode

Biasanya analis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi dari berbagai metode sering kali lebih tepat. Pada dasarnya, analisis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.

2.2.5 Langkah-langkah Utama dalam Analisis Pekerjaan

Dalam analisis pekerjaan terdapat dua langkah utama yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku, atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan.
- b. Pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan, dan beberapa karakteristik lainnya (faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa hasil analisis pekerjaan umumnya berupa:

- a. Deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi dan lingkup.
- b. Spesifikasi pekerjaan yang berkaitan dengan kualifikasi minimum yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Analisis pekerjaan mempunyai hubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Saat kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan, maka perlu dirumuskan tugas-tugas dari kedudukan, mengembangkan perangkat kualifikasi realistik yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa pelamar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat.

2.2.6 Jenis Analisis Pekerjaan

Terdapat dua jenis analisis pekerjaan, yakni:

- a. Analisis Pekerjaan Tradisional.

Model tradisional ini hanya mencari informasi sekitar tiga aspek, yakni: Tanggungjawab (*responsibilities*) merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggungjawab, harus tunduk kepada pengarah dan bagian pengendalian pelaksanaan; Kewajiban-kewajiban (*duties*) umum dari seorang yang sedang memegang suatu kedudukan; dan kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

- i. Kelemahan Analisis Pekerjaan Tradisional

Tujuan uraian pekerjaan adalah untuk meningkatkan efisiensi. Model tradisional dianggap tidak memadai dalam dua hal, yaitu uraian tugas tersebut tidak merinci performansi yang diharapkan dari pekerja dan tidak merinci hubungan atau keterkaitan antara standart, kemampuan,

dan kualifikasi minimal. Oleh karena itu, terdapat beberapa kelemahan yang melekat pada model tradisional ini, antara lain:

1. Uraian tugas pada model ini hanya mencatat tugas-tugas umum yang dilaksanakan oleh sejumlah pembantu administrasi. Oleh karena uraian tugas ini diterapkan untuk sejumlah kedudukan, maka perhatian tidak ditujukan kepada sifat-sifat dasar dari pekerjaan-pekerjaan secara spesifik. Seorang pekerja bisa bekerja pada jenis pekerjaan apa saja, yang masing-masing pekerjaan tersebut mempunyai kewajiban-kewajibannya sendiri. Uraian tugas menjadi terbuka, tidak tegas, dan memungkinkan seorang supervisor untuk menambah-nambah.
2. Tidak ada syarat-syarat bagi pelaksanaan suatu pekerjaan. Dari perspektif seorang pelamar atau pekerja, tidak terdapat keterangan yang berguna untuk tujuan-tujuan orientasi. Oleh karena itu pekerja menjadi ragu, dan tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan dari pekerja melalui pekerjaannya itu.
3. Tidak ada standar-standar performansi minimal yang dapat diterima bagi seorang pekerja. Pengabaian ini adalah dasar bagi perbedaan antara evaluasi kerja dan evaluasi performansi. Yang pertama merupakan proses evaluasi manfaat kerja, sedangkan yang kedua merupakan proses mengenai pengukuran tingkat performansi dari seorang pekerja pada pekerjaan tersebut. Sementara perbedaan ini diterima oleh hampir semua manajer kepegawaian, kebanyakan pekerja merasa bahwa dalam prakteknya sulit untuk memisahkan suatu pekerjaan yang abstrak dari performansi nyata si pemegang jabatannya.
4. Tidak merinci kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu dari suatu pelayanan yang diinginkan. Juga tidak menetapkan standar-standar menurut keadaan-keadaan yang berbeda.
5. Lebih lagi uraian tugas tradisional merinci suatu perangkat standar yang umum dari kualifikasi minimal untuk setiap kedudukan. Jika pekerjaan sudah digolongkan berdasarkan jenis kecakapan yang dibutuhkan, kualifikasi-kualifikasi minimal tersebut dapat didasarkan pada kecakapan-kecakapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban tersebut. Umumnya, bagaimanapun juga,

metode-metode tradisional mengaburkan urutan logis dari hubungan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapan-kecakapan, dan kualifikasi-kualifikasi: (1) setiap pekerjaan harus dilaksanakan menurut standar minimal yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi dengan baik; (2) kecakapan-kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan-kemampuan tertentu memungkinkan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu tugas sesuai dengan standar; (3) kualifikasi-kualifikasi minimal tertentu menjamin bahwa seorang pekerja tertentu akan mempunyai kecakapan-kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan-kemampuan tersebut.

Analisis pekerjaan tradisional dilihat sebagai dasar manajemen kepegawaian publik. Namun, hubungan-hubungannya dengan fungsi-fungsi seperti seleksi dan evaluasi performansi tidak jelas karena lemah dalam aspek-aspek tersebut. Dua permasalahan tersebut karena kurangnya hubungan yang jelas antara tugas, kemampuan, dan kualifikasi serta kurangnya informasi yang jelas mengenai sifat dasar pekerjaan.

Para perencana organisasi menjadi tidak bisa berbuat banyak karena uraian pekerjaan tradisional hanya menguraikan input-input tenaga kerja pada suatu pekerjaan, dan tidak merinci output-output yang dihasilkannya, tidak merinci berapa banyak pegawai yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu output tertentu, dalam jumlah dan kualitas tertentu, atau waktu tertentu pula. Karena uraian-uraian pekerjaan tradisional tidak memikirkan *output-analysis*, maka tidak bermanfaat bagi para perencana sumber daya manusia yang memerlukan untuk menetapkan keterkaitan antara input-input sumber daya manusia dan output-output organisasi. Keadaan ini mempersulit para manajer untuk mengambil peranan proaktif dalam proses perencanaan sumber daya manusia.

Sedangkan para manajer menjadi tidak bisa berbuat banyak karena mereka tidak dapat secara langsung menggunakan uraian-uraian pekerjaan tersebut bagi pengadaan, orientasi, atau evaluasi performansi. Jika para pekerja baru direkrut berdasarkan uraian tugas dan kualifikasi yang singkat dari model uraian pekerjaan tradisional, maka dibutuhkan wawancara yang lebih banyak untuk menyeleksi para pelamar yang paling berkualitas bagi suatu pekerjaan tertentu. Orientasi menuntut kejelasan uraian pekerjaan untuk disesuaikan

dengan lingkungan organisasi tertentu. Justru hal ini tidak terdapat dalam model tradisional.

Umumnya para pekerja tidak dapat menggunakan uraian-uraian pekerjaan tradisional untuk orientasi, perbaikan performansi, atau pengembangan karir. Karena model ini hanya memberikan uraian singkat mengenai kewajiban-kewajiban, para pekerja harus menunggu untuk belajar mengenai persyaratan-persyaratan kerja, dan standar-standar kalau mereka sudah dipekerjakan. Ini dianggap terlalu lama. Ketidak-jelasan atau kontrak-kontrak psikologis yang tidak adil merupakan sebab dari kebanyakan kerusuhan/ketidakcocokan antara para pegawai dengan organisasi. Mengevaluasi para pegawai tanpa memberikan kepada mereka harapan-harapan performansi yang diinginkan sering merupakan sumber kegelisahan dan frustrasi.

Lebih lanjut, para pegawai tidak menggunakan uraian pekerjaan tradisional untuk pengembangan karir, karena model ini tidak merinci bagaimana peningkatan-peningkatan dalam kualifikasi minimal berkaitan dengan peningkatan berbagai ketrampilan yang dibutuhkan bagi suatu performansi tugas yang memuaskan. Adalah mudah bagi pekerja untuk menerima kualifikasi-kualifikasi bagi suatu kedudukan tertentu, dan berjuang untuk memenuhinya melalui program-program pengembangan, jika keterkaitan-keterkaitan itu lebih nampak.

b. Analisis Pekerjaan yang Berorientasikan Hasil

Analisis pekerjaan jenis ini berasumsi bahwa uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan tersebut memperjelas tujuan organisasi kepada para pekerja, dan keterkaitan antara tugas, standar, kemampuan, dan kualifikasi minimal. Oleh karena itu, analisis pekerjaan ini memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada pertanyaan-pertanyaan, seperti:

- i. Tugas. Perilaku-perilaku, kewajiban-kewajiban atau fungsi-fungsi apa yang penting bagi suatu pekerjaan.
- ii. Kondisi. Bagaimana sifat dasar daripada pekerjaan, atau syarat-syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan itu terlaksana, biasanya mudah atau sulit. Petunjuk tertulis apa atau instruksi-instruksi supervisor

apa yang tersedia untuk membantu pekerja dalam melaksanakan suatu tugas tertentu.

- iii. Standar. Harapan-harapan performansi obyektif apa yang diberikan pada setiap tugas, yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu, yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi.
- iv. SKAs (*skills, knowledges, and abilities*). Kecakapan-kecakapan apa, pengetahuan dan kemampuan-kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima.
- v. Kualifikasi. Pendidikan, dan pengalaman yang bagaimana, serta kualifikasi-kualifikasi lain yang bagaimana yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa para pekerja mempunyai SKAs yang diperlukan bagi pelaksanaan tugasnya.

Uraian pekerjaan yang berorientasikan hasil menguraikan harapan-harapan organisasi yang jelas kepada para pekerja dan sekaligus mendorong para supervisor dan pekerja untuk mengetahui bahwa baik standar maupun imbalan tergantung pada persyaratan-persyaratan tertentu.

SKAs terkait dengan performansi tugas, dan kualifikasi-kualifikasi minimal dikaitkan dengan SKAs dengan menggunakan metode penilai isi. Oleh karena standar performansi berubah-ubah maka adalah mungkin bahwa SKAs akan berubah memenuhi gaya, seperti kualifikasi minimal.

Uraian pekerjaan yang berorientasikan hasil memusatkan perhatian pada standar-standar performansi, persyaratan-persyaratan yang membedakan pekerjaan, dan kaitan-kaitan antara standar-standar, SKAs, dan kualifikasi-kualifikasi. Model ini banyak membantu untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terdapat pada uraian pekerjaan tradisional.

Model RODs ini mempunyai kelebihan-kelebihan, yang antara lain, meliputi:

- i. Model ini menyediakan suatu sarana untuk menghubungkan input-input personil terhadap output-output organisasi bagi para perencana program.
- ii. Model ini menyediakan sarana untuk memperkenalkan kepada para pekerja yang baru atas harapan-harapan, tujuan-tujuan MBO yang ditetapkan, dan untuk mengadakan evaluasi terhadap performansi pekerja secara lebih obyektif bagi para manajer.

- iii. Model ini memberikan gambaran yang jelas mengenai harapan-harapan performansi organisasi, dan kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk promosi atau penempatan bagi para pegawai.
- iv. Meningkatkan dampak dari para manajer kepegawaian terhadap produktivitas organisasi dan pekerja daripada membatasi dampak mereka pada manajemen kedudukan dan pemaksaan pengawasa legislative dari luar.

Model Analisis pekerjaan yang berorientasi hasil ini mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- i. Perubahan-perubahan di dalam syarat-syarat dan standar-standar menuntut peninjauan kembali atas RODs. Syarat-syarat yang mempengaruhi performansi akan berubah yang pada gilirannya akan menuntut RODs untuk dirumuskan kembali guna memuat dan merinci syarat-syarat yang berubah tersebut.
- ii. Setiap kedudukan menuntut RODs tersendiri.
- iii. Beberapa kedudukan tidak mempunyai standar-standar performansi yang tidak dapat diukur.

Antara RODs dengan metode-metode evaluasi tradisional terdapat keterkaitan yang saling melengkapi. Metode-metode tradisional akan menunjukkan struktur pekerjaan dari organisasi, dan RODs akan menunjukkan bagaimana kualifikasi-kualifikasi yang meningkat berkaitan dengan SKAs dan SKAs berkaitan dengan performansi tugas. Menerima RODs berarti organisasi akan menggunakan dua jenis uraian kerja; yang tradisional dan yang berorientasikan performansi.

Pengalaman memperlihatkan bahwa teknik-teknik yang berbeda diperlukan, dan berbagai metode evaluasi performansi juga diperlukan untuk berbagai tujuan, Juga diperlukan berbagai metode seleksi - - tes-tes performansi, peninjauan kembali atas biodata, atau wawancara-wawancara - - untuk jenis kedudukan yang berbeda. Oleh karena analisis pekerjaan dan evaluasi digunakan untuk beberapa maksud, antara lain untuk pengawasan eksternal, orientasi pegawai, dan perbaikan performansi pekerjaan. Oleh karena itu diperlukan keabsahan dari berbagai metode evaluasi kerja untuk tujuan-tujuan tersebut.

2.2.5 Deskripsi Pekerjaan

Informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan penting untuk penyusunan deskripsi pekerjaan. Pada awalnya, deskripsi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Sangatlah penting untuk memiliki deskripsi-deskripsi pekerjaan yang relevan dan akurat. Deskripsi-deskripsi pekerjaan harus memberikan pernyataan yang ringkas mengenai apa yang diharapkan untuk dikerjakan para karyawan dalam pekerjaan, bagaimana mereka mengerjakannya, dan kondisi-kondisi di mana tugas-tugas dijalankan. Deskripsi pekerjaan yang ringkas menutup kemungkinan terdengarnya ucapan “ini bukan pekerjaan saya”

Poin-poin yang sering dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan terdapat:

- a. Tugas-tugas utama yang dikerjakan
- b. Presentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas.
- c. Standar kinerja yang harus dicapai.
- d. Kondisi kerja yang berbahaya yang mungkin terjadi
- e. Jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka melapor
- f. Mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan

muatan-muatan deskripsi pekerjaan bervariasi, tergantung pada tujuan penggunaannya. Terdapat bagian yang berfokus pada bagian-bagian deskripsi pekerjaan, yaitu:

a. Identifikasi Pekerjaan

Bagian identifikasi pekerjaan mencakup nama pekerjaan, departemen, hubungan pelaporan, dan nomor atau kode pekerjaan. Nama pekerjaan yang baik dapat memberi perkiraan yang tepat mengenai karakteristik muatan pekerjaan dan akan membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya.

b. Tanggal Analisis Pekerjaan

Tanggal analisis pekerjaan dicantumkan pada deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan pekerjaan yang akan membuat deskripsi tersebut tidak berlaku. Adanya tanggal analisis pekerjaan memastikan adanya peninjauan berkala terhadap muatan pekerjaan dan meminimalkan jumlah deskripsi pekerjaan yang sudah tidak berlaku

c. Ringkasan Pekerjaan

Ringkasan Pekerjaan memberikan tinjauan singkat mengenai pekerjaan. Ringkasan pekerjaan biasanya berupa paragraf pendek yang menguraikan muatan pekerjaan.

d. Tugas yang Dikerjakan

Bagian utama deskripsi pekerjaan menguraikan tugas-tugas utama yang harus dikerjakan. Biasanya, satu kalimat dimulai dengan kata kerja (menerima, menjalankan, menyusun, merakit) akan secara efektif menjelaskan setiap tugas.

3.4. Pengukuran Waktu

Pengukuran waktu adalah pekerjaan mengamati pekerja dan mencatat waktu-waktu kerjanya baik setiap elemen ataupun siklus dengan menggunakan alat-alat yang telah disiapkan, yaitu *stopwatch* (jam henti), lembar pengamatan, pena atau pensil, dan papan pengamatan (Sutalaksana, 2005). Bila operator telah siap di depan mesin atau di tempat kerja lain yang waktu kerjanya akan diukur, maka pengukur memilih posisi tempat ia berdiri mengamati dan mencatat. Posisi ini hendaknya sedemikian rupa sehingga operator tidak terganggu gerakannya ataupun merasa canggung karena terlampau merasa diamati. Posisi ini pun hendaknya memudahkan pengukur mengamati jalannya pekerjaan sehingga dapat mengikuti dengan baik saat-saat suatu siklus bermula dan berakhir. Hal pertama yang dilakukan adalah pengukuran pendahuluan. ujuannya adalah untuk mengetahui berapa kali pengukuran harus dilakukan untuk tingkat ketelitian dan keyakinan yang diinginkan. Tingkat ketelitian dan keyakinan ini ditetapkan pada saat menjalankan langkah penetapan dan tujuan pengukuran. Pengukuran pendahuluan tahap pertama dilakukan dengan melakukan beberapa kali pengukuran. Setelah itu, tiga hal harus mengikutinya yaitu menguji keseragaman data, menghitung jumlah pengukuran yang diperlukan, dan bila jumlah pengukuran belum mencukupi dilanjutkan dengan pengukuran pendahuluan tahap kedua. Jika tahap kedua selesai, maka dilakukan lagi tiga hal yang sama seperti di atas, begitu seterusnya sampai jumlah keseluruhan pengukuran mencukupi untuk tingkat ketelitian dan keyakinan yang dikehendaki.

3.4.1. Uji Keseragaman dan Kecukupan Data

Langkah-langkah yang dilakukan untuk uji keseragaman data menurut Sतालaksana (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Hitung banyaknya subgrup dengan rumus :

$$k = 1 + 3,33 \log N \quad (2.1)$$

Dimana :

k = banyaknya subgrup

N = banyaknya data pengamatan

- b. Kelompokkan data pengamatan dalam beberapa subgrup dan hitung rata-rata subgrup tersebut dengan rumus :

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{x}_i}{k} \quad (2.2)$$

Dimana :

$\bar{\bar{X}}$ = harga rata-rata dari harga rata-rata subgrup

\bar{x}_i = harga rata-rata dari subgrup ke-i

k = harga banyaknya subgrup yang terbentuk

- c. Hitung standar deviasi sebenarnya dari waktu penyelesaian dengan rumus

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_j - \bar{\bar{x}})^2}{N-1}} \quad (2.3)$$

Dimana :

σ = standar deviasi

x_j = waktu penyelesaian yang teramati selama pengukuran pendahuluan yang telah dilakukan

N = jumlah pengamatan pendahuluan yang telah dilakukan

- d. Hitung standar deviasi dari distribusi harga rata-rata subgrup dengan rumus :

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad (2.4)$$

Dimana :

$\sigma_{\bar{x}}$ = standar deviasi distribusi harga rata-rata subgrup

n = besarnya subgrup

- e. Tentukan batas kendali atas (BKA) dan batas kendali bawah (BKB) dengan rumus :

$$BKA = \bar{\bar{x}} + 3\sigma_{\bar{x}} \quad (2.5)$$

$$BKB = \bar{\bar{x}} - 3\sigma_{\bar{x}} \quad (2.6)$$

makalangkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut sehingga diperoleh waktu baku. Langkah untuk mendapatkan waktu baku dari data yang terkumpul adalah sebagai berikut :

- a. Hitung waktu siklus, yang tidak lain adalah waktu penyelesaian rata-rata selama pengukuran :

$$w_s = \frac{\sum x_i}{N} \quad (2.8)$$

Dimana x_i adalah waktu pengukuran dan N adalah banyaknya waktu pengukuran.

- b. Hitung waktu normal dengan :

$$w_n = w_s \times p \quad (2.9)$$

Dimana p adalah faktor penyesuaian. Faktor ini dihitung jika pengukur berpendapat bahwa pekerja dengan kecepatan tidak wajar sehingga hasil perhitungan waktu perlu disesuaikan atau dinormalkan dulu. Tujuannya adalah untuk mendapatkan waktu siklus rata-rata yang wajar. Jika pekerja bekerja dengan wajar, faktor penyesuaian (p) sama dengan 1. Jika pekerjaannya terlalu lambat maka untuk menormalkannya pengukur harus memberi harga $p < 1$, dan sebaliknya $P > 1$; jika pekerja dianggap bekerja cepat.

- c. Hitung waktu baku Waktu baku bagi penyelesaian pekerjaan dapat didapatkan dengan :

$$w_b = w_n \times \left(\frac{100\%}{100\% - allowance} \right) \quad (2.10)$$

Dimana a adalah faktor kelonggaran.

3.4.3. Penyesuaian

Menurut Sutaaksana (2005), ketidakwajaran dapat terjadi selama pengukuran sedang berlangsung, misalnya bekerja tanpa kesungguhan, sangat cepat seolah diburu waktu, atau karena menemui kesulitan-kesulitan seperti karena kondisi ruangan yang buruk. Sebab-sebab ini mempengaruhi kecepatan kerja yang berakibat terlalu singkat atau terlalu panjangnya waktu penyelesaian. Hal ini jelas tidak diinginkan, karena waktu baku yang dicari adalah waktu yang diperoleh dari kondisi dan cara kerja yang diselesaikan secara wajar. Oleh karena itu diperlukan adanya penyesuaian.

Ada beberapa cara menentukan faktor penyesuaian antara lain :

a. Cara *Shumard*

Cara ini bersifat lebih obyektif, karena penilaian penyesuaian didasarkan atas patokan-patokan tertentu. Patokan-patokan tersebut berupa kelas-kelas kecepatan kerja. Di sini pengukur diberi patokan untuk menilai performansi kerja operator menurut kelas *Superfast*, *Fast +*, *Fast*, *Fast -*, *Excellent* dan seterusnya. Tabel 2.4 berisikan penyesuaian menurut *Shumard*.

Tabel 2.4. Penyesuaian Menurut *Shumard*
(Sumber : Sutaaksana, 2005)

Kelas	Penyesuaian	Kelas	Penyesuaian
<i>Superfast</i>	100	<i>Good -</i>	65
<i>Fast +</i>	95	<i>Normal</i>	60
<i>Fast</i>	90	<i>Fair +</i>	55
<i>Fast -</i>	85	<i>Fair</i>	50
<i>Excellent</i>	80	<i>Fair -</i>	45
<i>Good +</i>	75	<i>Poor</i>	40
<i>Good</i>	70		

b. Cara *Westinghouse*

Cara *Westinghouse* mengarahkan penilaian pada empat faktor yang dianggap menentukan kewajaran atau ketidakwajaran dalam bekerja yaitu keterampilan (*skill*), usaha (*effort*), kondisi kerja (*condition*), dan konsistensi (*consistency*).

Tabel 2.5. Penyesuaian menurut *Westinghouse*
(Sumber : Satalaksana, 2005)

No.	Faktor	Kelas	Lambang	Penyesuaian
1.	Keterampilan	<i>Superskill</i>	A1	+0,15
			A2	+0,13
		<i>Excellent</i>	B1	+0,11
			B2	+0,08
		<i>Good</i>	C1	+0,06
			C2	+0,03
		<i>Average</i>	D	0,00
		<i>Fair</i>	E1	-0,05
			E2	-0,10
		<i>Poor</i>	F1	-0,16
			F2	-0,22
2.	Usaha	<i>Excessive</i>	A1	+0,13
			A2	+0,12
		<i>Excellent</i>	B1	+0,10
			B2	+0,08
		<i>Good</i>	C1	+0,05
			C2	+0,02
		<i>Average</i>	D	0,00
		<i>Fair</i>	E1	-0,04
			E2	-0,08
		<i>Poor</i>	F1	-0,12
			F2	-0,17
3.	Kondisi Kerja	<i>Ideal</i>	A	+0,06
		<i>Excellent</i>	B	+0,04
		<i>Good</i>	C	+0,02
		<i>Average</i>	D	0,00
		<i>Fair</i>	E	-0,03
		<i>Poor</i>	F	-0,07
4.	Konsistensi	<i>Perfect</i>	A	+0,04
		<i>Excellent</i>	B	+0,03
		<i>Good</i>	C	+0,01
		<i>Average</i>	D	0,00
		<i>Fair</i>	E	-0,02
		<i>Poor</i>	F	-0,04

Keterampilan merupakan kemampuan mengikuti carakerja yang ditetapkan. Usaha didefinisikan sebagaikesungguhan yang ditunjukkan atau diberikan operatorketika melakukan pekerjaannya. Kondisi kerja yangdimaksud adalah kondisi fisik lingkungannya sepertikeadaan pencahayaan, temperatur, dan kebisinganruangan. Faktor konsistensi perlu diperhatikankarena kenyataan

bahwa pada setiap pengukuran waktu angka-angka yang dicatat tidak pernah semuanya sama. Masing-masing faktor tersebut mempunyai kelas dengan nilai yang berbeda, yang merupakan penyimpangan terhadap nilai p ($p = 1$). Terhadap penyimpangan ini harga p -nya ditambah dengan angka-angka yang sesuai dengan empat faktor di atas.

Penyesuaian keterampilan dibagi menjadi 6 kelas dengan ciri-ciri dari setiap kelas seperti yang dikemukakan dibawah ini (Sutalaksana, 1979):

Super Skill

- i. Secara bawaan cocok sekali dengan pekerjaannya.
- ii. Bekerja dengan sempurna.
- iii. Tampak seperti telah terlatih dengan sangat baik.
- iv. Gerakan-gerakan halus tetapi sangat cepat sehingga sulit untuk diikuti.
- v. Kadang-kadang terkesan tidak berbeda dengan gerakan-gerakan mesin.
- vi. Perpindahan dari satu elemen ke elemen yang lainnya tidak terlampaui terlihat karena lancarnya.
- vii. Tidak terkesan adanya gerakan-gerakan berfikir dan merencana tentang apa yang dikerjakan.
- viii. Secara umum dapat dikatakan bahwa pekerja yang bersangkutan adalah pekerja yang baik.

Excellent Skill

- i. Percaya pada diri sendiri.
- ii. Tampak cocok dengan pekerjaannya.
- iii. Terlihat telah terlatih baik.
- iv. Bekerjanya teliti dengan tidak banyak melakukan pengukuran-pengukuran atau pemeriksaan-pemeriksaan.
- v. Gerakan-gerakan kerjanya beserta urutan-urutannya dijalankan tanpa kesalahan.
- vi. Menggunakan peralatan dengan baik.
- vii. Bekerjanya cepat tanpa mengorbankan mutu.
- viii. Bekerjanya cepat tapi halus.
- ix. Bekerjanya berirama dan terkoordinasi.

Good Skill

- i. Kualitas hasil baik.
- ii. Bekerjanya tampak lebih baik daripada pekerja pada umumnya.

- iii. Dapat memberi petunjuk-petunjuk pada pekerja lain yang keterampilanya lebih rendah.
- iv. Tampak jelas sebagai pekerja yang cakap.
- v. Tidak memerlukan banyak pengawas.
- vi. Tidak keragu-raguan.
- vii. Bekerjanya stabil.
- viii. Gerakannya terkoordinasi dengan baik.
- ix. Gerakan-gerakanya cepat.

Average Skill

- i. Tampak adanya kepercayaan pada diri sendiri.
- ii. Gerakannya cepat tetapi tidak lambat.
- iii. Terlihat adanya pekerjaan-pekerjaan yang terencana.
- iv. Tampak sebagai pekerja yang cakap.
- v. Gerakan-gerakanya cukup menunjukkan tidak adanya keragu-raguan.
- vi. Mengkoordinasi tangan dan pikiran dengan cukup baik.
- vii. Tampak cukup terlatih dan karenanya mengetahui seluk-beluk pekerjaanya.
- viii. Bekerja cukup teliti.
- ix. Secara keseluruhann cukup memuaskan.

Fair Skill

- i. Tampak terlatih tetapi belum cukup baik.
- ii. Mengenal peralatan dan lingkungan cukup baik.
- iii. Terlihat adanya perencanaan-perencanaan sebelum melakukan gerakan.
- iv. Tidak mempunyai kepercayaan diri yang cukup.
- v. Tampaknya seperti tidak cocok dengan pekerjaannya tetapi telah ditempatkan di pekerjaan itu sejak lama.
- vi. Mengetahui apa yang dilakukan dan harus dilakukan tetapi banyak tidak terlalu yakin.
- vii. Sebagian waktu terbuang karena kesalahan-kesalahan sendiri.
- viii. Jika tidak bekerja sungguh-sungguh outputnya akan sangat rendah.
- ix. Biasanya tidak ragu-ragu dalam menjalankan gerakan-gerakanya.

Poor Skill

- i. Tidak bisa mengkoordinasikan tenaga dan pikiran.

- ii. Gerakan-gerakannya kaku.
- iii. Kelihatan ketidakyakinannya pada urutan-urutan gerakan.
- iv. Seperti tidak terlatih untuk pekerjaan yang bersangkutan.
- v. Tidak terlihat adanya kecocokan dengan pekerjaannya.
- vi. Ragu-ragu dalam menjalankan gerakan kerja.
- vii. Sering melakukan kesalahan-kesalahan.
- viii. Tidak adanya kepercayaan pada diri sendiri.
- ix. Tidak bisa mengalami inisiatif pada diri sendiri.

Usaha atau *effort westinghouse* membagi juga atas kelas dengan ciri masing-masing. Yang dimaksud usaha ini adalah kesungguhan usaha ini adalah kesungguhan yang ditujukan atau di berikan operator ketika melakukan pekerjaan.

Excessive Effort

- i. Kecepatan sangat berlebihan.
- ii. Usahnya sangat bersungguh-sungguh.
- iii. Kecepatan yang ditimbulkan tidak dapat dipertahankan sepanjang hari kerja.

Excellent Effort

- i. Jelas terlihat kecepatan kerjanya sangat tinggi.
- ii. Gerakan-gerakan lebih ekonomis daripada operator-operator biasa.
- iii. Penuh perhatian pada pekerjaannya.
- iv. Banyak memberi saran-saran.
- v. Menerima saran dan petunjuk dengan senang.
- vi. Percaya kepada kebaikan maksud pengukuran waktu.
- vii. Tidak dapat bertahan lebih dari beberapa hari.
- viii. Bangga atas kelebihannya.
- ix. Gerakan-gerakan yang salah terjadi sangat jarang sekali.
- x. Bekerjanya sistematis.
- xi. Karena lancarnya perpindahan dari suatu elemen ke elemen lain tidak terlihat.

Good Effort

- i. Bekerjanya berirama.
- ii. Saat-saat menganggur sangat sedikit, bahkan kadang-kadang tidak ada.
- iii. Penuh perhatian pada pekerjaannya.

- iv. Senang pada pekerjaanya.
- v. Kecepatannya baik dan dapat dipertahankan sepanjang hari.
- vi. Percaya pada kebaikan maksud pengukuran waktu.
- vii. Menerima saran-saran dan petunjuk dengan senang.
- viii. Dapat memberi saran untuk perbaikan kerja.
- ix. Tempat kerjanya diatur dengan baik dan rapi.
- x. Menggunakan alat-alat yang tepat dan baik.
- xi. Memelihara dengan baik kondisi peralatan.

Average Effort

- i. Tidak sebaik *good* tapi lebih baik dari *poor*.
- ii. Bekerja dengan stabil.
- iii. Menerima saran-saran tetapi tidak dilaksanakan.
- iv. Set up dilaksanakan dengan baik.
- v. Melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan.

Fair Effort

- i. Saran-saran perbaikan diterima dengan kesal.
- ii. Kadang-kadang perhatian tidak ditunjukan pada pekerjaanya.
- iii. Kurang sungguh-sungguh.
- iv. Tidak mengeluarkan tenaga dengan secukupnya.
- v. Tidak sedikit penyimpangan dari cara kerja baku.
- vi. Alat-alat yang dipakainya tidak selalu yang terbaik.
- vii. Terlihat adanya kecenderungan kurangnya perhatian pada pekerjaanya.
- viii. Terlampau hati-hati.
- ix. Sistematika kerjanya biasa-biasa saja.
- x. Gerakan-gerakannya tidak terencana.

Poor Effort

- i. Banyak membuang-buang waktu.
- ii. Tidak memperhatikan adanya minat pekerja.
- iii. Tidak mau menerima saran-saran.
- iv. Tampak malas dan lambat bekerja.
- v. Melakukan gerakan-gerakan yang tidak perlu untuk mengambil alat-alat dan bahan.
- vi. Tempat kerjanya tidak diatur rapi.
- vii. Tidak peduli pada cocok/baik tidaknya peralatan yang di pakai.

- viii. Mengubah-ubah tata letak tempat kerja yang telah diatur.
- ix. Set up kerjanya terlihat tidak baik.

3.4.3. Kelonggaran

Kelonggaran diberikan untuk tiga hal yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa *fatigue*, dan hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindarkan. Ketiganya ini merupakan hal-hal yang secara nyata dibutuhkan oleh pekerja, dan yang selama pengukuran tidak diamati, diukur, maupun dihitung. Oleh karena itu setelah mendapatkan waktu normal faktor kelonggaran perlu ditambahkan. Tabel mengenai faktor kelonggaran beserta dengan nilainya dapat dilihat pada lampiran 1.

